

ПРИКЛАДНА ЕКОНОМІКА

УДК 332.1; 338.2; 339.13

JEL Classification M 310 H56 B 55

DOI 10.33111/EE.2025.54.LylykI_ShafalyukO_BuchynskaO

Iryna Lylyk

*Ph.D. in Economics, Assistant
Professor, Kyiv National Economic
University named after Vadym
Hetman, Ukraine*

ORCID: 0000-0003-4748-5407

Лилик Ірина Вікторівна

*к.е.н., доц.,
Київський національний
економічний університет імені
Вадима Гетьмана*

Oleksandr Shafalyuk

*Dr. Sc. (Econ.), Prof., Kyiv
National Economic University
named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0003-1145-7973

Шафалюк

Олександр Казимирович
*д.е.н., проф.,
Київський Національний
Економічний Університет імені
Вадима Гетьмана*

Olena Buchynska

*Ph.D. in Economics, Assistant
Professor, Kyiv National Economic
University named after Vadym
Hetman, Ukraine*

ORCID: 0000-0003-2991-2110

Бучинська Олена Вікторівна

*к.е.н., доц.,
Київський Національний
Економічний Університет імені
Вадима Гетьмана*

ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ШЛЯХУ СПОЖИВАЧА ТА МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩИХ ПРОЄКТІВ

Анотація. Статтю присвячено конструктивному опрацюванню проблематики підвищення результативності пільг і сервісів підтримки постраждалих від війни громадян, визначенню потенціалу маркетингових технологій для нарощування ефективності розвитку соціально значущих проєктів і культури взаємодії з ветеранами, цілеспрямованої оптимізації їх клієнтського досвіду у реінтеграції до цивільного життя. Доводиться перспективність використання принципів і організаційних моделей маркетингового сервіс-дизайну та CX-менеджменту у розвитку ефективних взаємодій у системі підтримки реінтеграції українських ветеранів до цивільного життя, покращенні доступних і актуальних для них шляхів споживача та рішень.

Ключові слова: маркетинг партнерських відносин, шлях споживача, результативність, клієнтський досвід, ветерани, соціально-економічні системи

ENHANCING EFFICIENCY OF THE CONSUMER JOURNEY AND MARKETING PARTNERSHIPS IN THE DEVELOPMENT OF SOCIALLY SIGNIFICANT PROJECTS

Annotation. The article focuses on constructively examining how to enhance the effectiveness of benefits and support services for citizens impacted by the war. It explores the potential of marketing technologies to improve the development of socially significant projects and foster better interactions with veterans. The goal is to optimize their experiences as they reintegrate into civilian life. Based on a comprehensive review and systematization of research findings and scientific publications — some of which involved the authors — key challenges and promising strategies are identified to boost the effectiveness of support for veterans. It includes developing a collaborative framework among all stakeholders grounded in marketing principles and contemporary methodological approaches/models. The article highlights the advantages of utilizing marketing service design principles and CX management models to improve the interactions within the support system to reintegrate Ukrainian veterans into civilian life. It emphasizes enhancing accessible and relevant pathways and solutions for veterans. Furthermore, it discusses the potential for applying progressive global practices, demonstrating achievable improvements in the veteran client experience and the efficiency of the organizations providing services. The article underscores the urgency of adopting modern technologies and digital infrastructure to qualitatively change approaches to support, thereby addressing the crisis in developing both state and private infrastructure dedicated to the successful reintegration of veterans. Highlighted are promising case studies and specific author-driven recommendations aimed at tackling the most critical issues in this area. These solutions leverage the advances in modern digital marketing to enrich and streamline the interaction of stakeholders involved in veteran support.

Key words: marketing partnerships, consumer journey, performance, customer experience, veterans, socio-economic systems

Вступ. Майбутнє відновлення та соціально-економічний прогрес країни вимагатиме від державного і приватного секторів, усіх інститутів громадянського суспільства партнерства і скоординованих дій як на рівні локальних ініціатив, так і у реалізації великих програм національного масштабу.

Збройна агресія Російської Федерації проти України з 2014 р. у східних областях України, а також повномасштабне вторгнення у 2022 р. вплинули на долю кожного українця. Починаючи з 24 лютого 2022 р. на захист Української держави стало близько 1 мільйона осіб (рис. 1) [1, 2].

Ці люди набуватимуть статусу ветеранів війни, а тому як держава, так і суспільство загалом мають забезпечити їх можливос-

тями для успішної самореалізації в подальшому цивільному житті, щоб кожен ветеран мав змогу стати опорою новітньої парадигми глобальної української безпеки, філософії Перемоги, політики Героїв, політики справедливості, нової економіки.

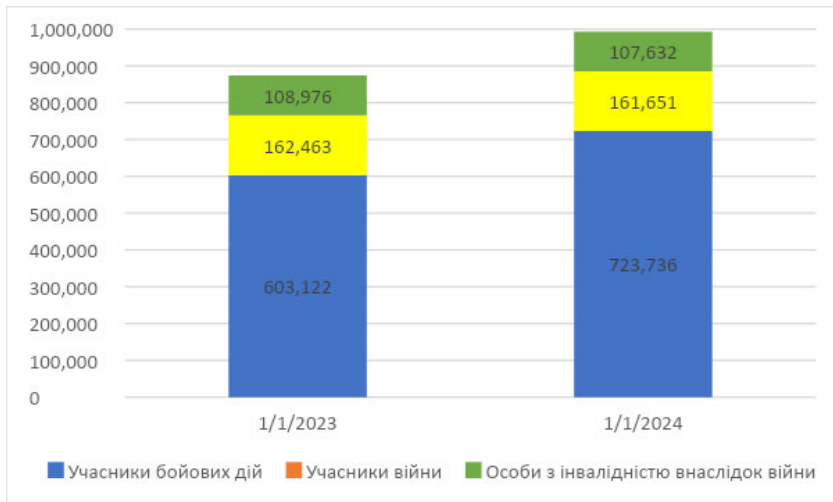


Рис. 1. Зміни чисельності зареєстрованих ветеранів війни в Україні, тис. осіб

Джерело: побудовано на основі [3].

Наявний передовий досвід, за умов формування і підтримки ветеранської культури, робить колишнього учасника бойових дій мотиватором важливих соціальних трансформацій у повоєнних реаліях.

Інтеграція ветеранів важлива не лише з позиції піклування про благополуччя та виявлення поваги до ветеранів, які захистили право на існування країни, а й має соціальні та економічні переваги для суспільства та держави, сприяє активізації життя громад та консолідації суспільства. Саме українські ветерани та ветеранки — активні творці країни, які захистили не тільки її територіальну цілісність, а й загальнолюдські цінності, які лежать в основі існування сучасної України як держави на шляху європейської інтеграції.

В Україні відбулися значні зміни в системі підтримки ветеранів суспільством. Проте повномасштабне вторгнення суттєво розширило негативні наслідки і навантаження на державні інституції,

громадські організації, волонтерів та ін., гостро поставила питання результативності змін в архітектурі та забезпеченні реінтеграції ветеранів до цивільного життя (рис. 2). Результати досліджень потреб і проблем ветеранів стабільно виявляють низький рівень задоволеності сервісами та організацією підтримки реінтеграції ветеранів до цивільного життя [4, 5].

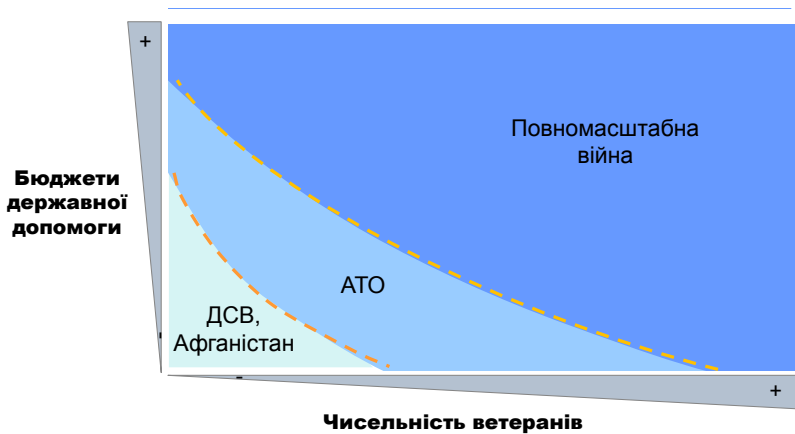


Рис. 2. Хвилі зростання навантаження на систему допомоги у реінтеграції ветеранів до цивільного життя

Джерело: побудовано на основі [4].

За результатами досліджень в Україні [4] було виявлено п'ять ключових груп проблем у розвитку систем забезпечення і сприяння поверненню та інтеграції ветеранів до цивільного життя:

- обмежена доступність і неадресність підтримки;
- брак стратегічної координації ініціатив стейкхолдерів;
- недосконала архітектура та низька інституційна спроможність системи;
- низька результативність сервісів допомоги та відсутність належного її оцінювання;
- недостатньо розвинена культура взаємодії з ветеранами.

Реалізація маркетингових технологій сервіс-дизайну та удосконалення CJM («Шляху споживачів») у розвитку та підвищенні ефективності ветеранських політик засвідчили свою перспективність у багатьох країнах світу, у тому числі в Україні [6, 7]. Програми підтримки ветеранів «I CARE» у США забезпечили зростання довіри до спеціалізованих державних агенцій з 47 до 70 %

за три роки. Базова CJM модель вже використовується в Україні [8, 9], проте схематично, без глибокої конкретизації проблем і кількісного оцінювання негативних їх наслідків та потенціалу позитивних змін.

Постановка завдання. Проблематика підвищення ефективності взаємодій зі споживачами має ключове значення для сучасного маркетингу [10, 11] та надзвичайно актуальна у розвитку систем сервісного забезпечення потреб постраждалих від війни громадян в Україні. Більшість авторів публікацій, що присвячені дослідженням потреб і запитів ветеранів, а також оцінюванню результативності їх задоволення, зокрема ефективності сервісного забезпечення, констатують як нагальну необхідність активного впровадження прогресивних підходів сучасного маркетингу у світі, так і додання низької клієнт-орієнтованості і продуктивності фінансованих державою та благодійниками сервісів [12, 13].

Мережі сервісів допомоги ветеранам у реінтеграції до цивільного життя, освіти і робочої сили створюються переважно з орієнтацією на відповідність формальним вимогам, без урахування і дієвого контролю результативності допомоги ветеранам, а також достатнього забезпечення її адресності та адаптивності до особливих ситуацій різних категорій осіб [4, 14].

Ветеран майже завжди є заручником обставин, кожного разу має доводити і виборювати право отримати обіцяну допомогу чи пільги. Йому / їй складно зрозуміти вимоги і права, одержати погодження та підтримку від чисельних інстанцій. Ветерани часто стикаються із запитами повторного надання достатньо великого переліку документів [15, 16].

У розв'язанні складних системних питань удосконалення взаємодій з клієнтами достатньо продуктивною є маркетинг орієнтована оптимізація шляху споживачів [17, 18]. Дослідження українських реалій та конструктивне їх опрацювання у науково-прикладних публікаціях засвідчують значні резерви повноцінної реалізації методичної моделі для покращення допомоги у реінтеграції ветеранів.

Йдеться про доцільність заміни усталеної практики надання допомоги відповідно до отриманого статусу ветерана на адресну йому допомогу, відповідно до наявних актуальних потреб [19, 20].

Забезпечення варіативності (індивідуалізації) траєкторій реінтеграції та самореалізації ветеранів можливо за простого і зрозумілого сценарію їх входу у систему, що і створить передумови для вирішення проблеми низької результативності підтримки повернення та інтеграції ветеранів до цивільного життя [4, 21].

Розвиток клієнтського досвіду знаходиться у полі постійної уваги авторитетних дослідників, що є характерним не лише для соціальних, але й для широкого кола бізнес-проектів [22, 23].

Отже, надзвичайно актуальними для наукового опрацювання залишаються питання керованого і ефективного нарощування сприйнятої ветеранами та іншими категоріями постраждалих від війни громадян цінності пропонованих сервісів підтримки, а також удосконалення спеціальних методичних підходів маркетингу [24, 25].

Метою підготовки статті є опрацювання можливостей розв'язання проблемних питань і підвищення ефективності підтримки постраждалих від війни категорій громадян в Україні, зокрема ветеранів, із застосуванням методології та інструментів маркетингу. До завдань публікації також відносяться: конструктивне структурування ідентифікованих дослідженнями клієнтського досвіду ветеранів проблем результативності забезпечення їх успішної реінтеграції до цивільного життя, визначення перспективних методичних підходів і схем маркетингового сервіс-дизайну для нарощування дієвості конкретних кроків в межах єдиної системи організації і розвитку взаємодій стейкхолдерів за напрямом підтримки постраждалих від війни українців.

Результати дослідження. Систематизація та конструктивне опрацювання ідентифікованої вище проблематики результативності клієнтського досвіду та перспектив розвитку систем підтримки реінтеграції ветеранів в Україні дозволили авторам зробити наступні висновки і розробити рекомендації в рамках методології маркетингового сервіс-дизайну.

Для забезпечення прогресу і стійкості системи підтримки реінтеграції ветеранів до цивільного життя в Україні необхідною є стратегічна інституціоналізація маркетингових підходів і моделей оптимізації клієнтського шляху та покращення і розвитку досвіду взаємодії за всіма рівнями прийняття політичних і операційних управлінських рішень [26, 27]. Аналогічно до маркетингового управління бізнес-проектами ефективне покращення клієнтського досвіду потребує упорядкування та системної інтеграції даних, інструментів, технологій і взаємодій.

Ця робота обов'язково передбачає:

- постійне покращення окремих сервісів та підвищення продуктивності підсистем, відповідно до потреб споживачів і з впровадженням кращих практик (орієнтоване на людину проектування (HCD) тощо);

– підвищення рівня і якості ситуаційної обізнаності на основі постійної актуалізації даних та аналітичного забезпечення прийняття рішень;

– прозорість діяльності і підзвітність операторів системи покращення клієнтського досвіду з відображенням результатів в оцінках її продуктивності, бюджетної та інших форм ефективності.

Аналогічно до реалізованої у США платформи Veterans Signals сучасні системи збору даних та аналітики в управлінні клієнтським досвідом у режимі реального часу, прогресивні технологічні рішення опрацювання запитів, відгуків ветеранів й іншої важливої інформації створюють безпрецедентні можливості для ефективного підвищення продуктивності, сервіс-дизайну та сталого розвитку взаємодій у підтримці постраждалих від війни громадян України [4, 28].

Доведену продуктивність має орієнтація на такі основні принципи оцінювання результативності клієнтського досвіду ветеранів:

- простота — системне і проактивне запобігання виникненню проблем і легкість користування сервісами для клієнтів);
- ефективність — результативність надання / використання пільг та сервісів підтримки відповідно до вимог клієнта;
- позитивні емоції — ефективне надання пільг та послуг, що дозволяє ветеранам відчувати себе задоволеними та цінними у взаємодії та у суспільстві.

Інтегрована реалізація цих принципів в межах єдиної системи маркетингових взаємодій дозволяє ефективно розвивати клієнтський досвід і нарощувати довіру ветеранів.

Адресність допомоги забезпечить задоволеність потреб більшої кількості ветеранів та економію коштів. Послідовна інтеграція сервісів допомоги за принципом єдиного вікна сприятиме спрощенню бюрократичних процедур, пришвидшить взаємодію користувачів із різними сервісами.

Цифрові технології дозволять одночасно суттєво збагатити взаємодії з ветеранами і спростити їх, зокрема через створення зрозумілих і дієвих онлайн-мап [29, 30] за напрямками реінтеграції учасників бойових дій цивільного життя. Більшість із передбачених інструментів і практик цифрової взаємодії не нові в Україні. Проте новим має стати масштаб їхньої реалізації та кількість доступних інструментів і технологій, що швидко зростає.

Сучасні маркетингові системи автоматичного збору та обробки даних [31, 32] дозволяють спрогнозувати об'єктивні потреби ветеранів, за лічені секунди створити профіль ветерана, пропонувати сервіси допомоги, які для нього будуть актуальними і зручними (рис. 3).

Спрощення системи, полегшення доступу	Покращення досвіду ветеранів, ефективні масштаби підсистем	Впровадження сучасних практик та інновацій
 Спрощення та легкість Зробити взаємодії простими і легкими, економічними та масштабованими	 Координація та інтеграція Пропозиції щодо самостійного вибору доступних варіантів і параметрів адресної допомоги	 Покращення на основі досліджень - Підтримка великих даних і аналітика щодо ветеранів - Управління взаємодіями за допомогою прогнозних моделей чи експериментів
 У будь-якому місці, у будь-який час, за будь-якої ситуації - Широке застосування цифрових каналів - Інтеграція усіх каналів і точок взаємодії	 Інтегрована мережа - Спільна діяльність партнерами екосистеми підтримки ветеранів. - Спільні ініціативи з ветеранами	 Інновації - Покращення досвіду користувачів сервісів - Розвиток віртуального досвіду (комунікації, сервіси підтримки) - Доповнена реальність, гейміфікована, мультимедійний, мультисенсорний
 Прогнозування і персоналізація - Індивідуальні траєкторії взаємодії - Заздалегідь налаштовані варіанти пропозицій для різних категорій ветеранів - Максимізація цінності для ветерана (результативність, людяність)	 Взаємодії за межами надання допомоги - Розвиток культури взаємодії з постраждалими від війни і незахищеними верствами населення - Популяризація і навчання новим можливостям	 Допомога без допомоги - Створення сприятливих можливостей і ситуацій - Виявлення потенціалу та підтримка самореалізації і самопомоги ветеранів

Рис. 3. Можливості удосконалення процесів забезпечення підтримки ветеранів на базі апробованих технологій цифрового маркетингу

Джерело: авторська розробка.

Багато «червоних ліній» з формування цифрових баз даних військовозобов'язаних та ін. в Україні вже подолано, що може скоротити очікувані терміни і масштаби реалізації ефективних рішень. За таких перспектив актуальності набувають проблеми і апробовані у сучасному маркетингу заходи щодо підвищення захищеності підсистем ідентифікації та особистих даних споживачів.

На поточному етапі розвитку системи підтримки реінтеграції ветеранів до цивільного життя експертами не вбачається можливим повноцінне наповнення та ефективне функціонування реєстру ветеранів в Україні. У зв'язку з цим доступність і адресність допомоги ветеранам достатньо обмежена [4]. І тому на першому етапі підвищення результативності клієнтського досвіду важливо зробити реальною систему компенсаторів: монетизація, варіативність доступу до сервісів тощо.

На етапі відновлення країни повноцінне функціонування реєстрів ветеранів, а також управління підтримкою їхньої реінтеграції до цивільного життя з використанням інтегрованих масивів даних і на основі глибокої аналітики та прогнозів потреб є безальтернативним.

Висновки. Зі зростанням масштабів і наслідків війни існуюча система реінтеграції ветеранів та інших постраждалих категорій громадян уже не витримує навантаження і дає суттєві збої. Повномасштабне вторгнення агресора в Україну посилює необхідність

давно очікуваних суспільством невідкладних заходів, спрямованих на підвищення результативності і задоволення актуальних запитів ветеранів, удосконалення систем підтримки їхньої реінтеграції до цивільного життя.

За надмірної бюрократизації процедур та інших бар'єрів отримання статусів і підтримки ветеранами, а також без чіткої ідентифікації та прогнозування чисельності та потреб учасників бойових дій складно забезпечити адресність і результативність підтримки їх у реінтеграції до цивільного життя.

Лише глибоке розуміння наявних проблем і розробка дієвих стратегічних рішень у відповідь на актуальні виклики може стати фундаментом для нових розробок, системних удосконалень й ефективного масштабування успішних кейсів реінтеграції ветеранів до цивільного життя.

Удосконалення державних політик і програм у сфері розвитку підтримки реінтеграції ветеранів до цивільного життя на базі дієвих маркетингових методик сервіс-дизайну, розвитку клієнтського досвіду тощо має створити умови для прогресу і результативності цифрової екосистеми допомоги ветеранам, зокрема через зростання її доступності та адресності; підвищення рівня їх зайнятості, у тому числі через створення нових робочих місць, самореалізації ветеранів у підприємстві; дієвих інновацій у сфері освіти; переходу від медично-благодійних до соціальних моделей допомоги ветеранам, формування повноцінного інклюзивного середовища їхньої життєдіяльності; зростання інституційної спроможності на шляху євроінтеграції та розвитку міжнародного співробітництва для відновлення соціально-економічного потенціалу України та ін.

Модернізація методичних підходів маркетингу в оцінюванні клієнтського досвіду ветеранів й інших категорій користувачів соціально значущих послуг допомоги, а також підвищення продуктивності та ефективності останніх на базі нових досліджень потреб і задоволеності постраждалих від війни громадян пільгами і сервісами підтримки визначатимуть тематику і завдання підготовки подальших публікацій авторів.

Література

1. Понад мільйон українців у формі забезпечують оборону країни. — Резніков. URI: <https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-lyudey-u-formi-zabezpechuyut-oboronu-ukraini-reznikov-08072022-7072>

2. Мінветеранів разом з великим бізнесом розвиватимуть можливості працевлаштування ветеранів й ветеранок, — Олександр Порхун. URI:

<https://mva.gov.ua/ua/news/minveteraniv-razom-z-velikim-biznesom-rozvivatimut-mozhlivosti-pracevlastuvannya-veteraniv-j-veteranok-oleksandr-porhun>

3. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України. URI: <https://data.mva.gov.ua/>

4. Матеріали презентації «Стратегії переходу та інтеграції українських ветеранів до освіти і робочої сили». URI: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3908533-reintegracia-veteraniv-cerez-osvitu-i-pracevlastuvanna.html>

5. Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні. URI: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevlastuvanii.pdf

6. VA CX Accomplishments Report. URI: www.va.gov/ve/docs/customer-experience-accomplishments.pdf

7. Системи соціальної підтримки ветеранів: Хорватія, Ізраїль, Велика Британія, Сербія та Данія. URI: <https://www.pryncyp.com/analytics/oczinka-potreb-pi-kluvalnykiv-maye-gruntuvatysya-na-da-nyh-a-same-chitkomu-rozuminni-togo/>

8. Шлях ветеранів та ветеранок. URI: <https://drive.google.com/file/d/1gSlkhpMoJHDFNgO6FV0o-y6oA99ieq6a/view>

9. Путівник “Шлях ветерана”. URI: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/SHliakh-veterana-druk.pdf>

10. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit*. John Willey & Sons. — 188 p.

11. Garcia, J. G., Castano, E.P., Garcia, J.S. & García, M.G. (2020), “Bibliometric analysis of the customer experience literature”, *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, Vol. 36, № 2, 2137822. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2137822>

12. Досвід ветеранів та ветеранок: моніторинг установ. URI: <https://www.pryncyp.com/analytics/dosvid-veteraniv-ta-veteranok-monitoryng-ustanov/>

13. Соціальні послуги для ветеранів та ветеранок у громадах: виклики та потреби. URI: <https://www.pryncyp.com/analytics/soczialni-poslugy-dlya-veteraniv-ta-veteranok-u-gromadah-vyklyky-ta-potreby/>

14. Реабілітація українських військових та ветеранів. Досвід долання несистемності. URI: <https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/12/reabilitacziya-web.pdf>

15. The social reintegration of veterans in Ukraine. URI: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_eng.pdf

16. Концепція політики щодо ветеранів та їхніх сімей. URI: <https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf>

17. Rahman, S.M., Carlson, J., Gudergan, S.P., Wetzels, M. & Grewal, D. (2022), “Perceived Omnichannel Customer Experience (OCX): Concept,

measurement, and impact”, *Journal of Retailing*, Vol. 98, № 4, pp. 611-632.
URI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.03.003>

18. Milne, N. (2020). Positive Brand Friction: Generating growth and value from Customer Experience. URI: <https://www.youtube.com/watch?v=zhZUP56Gqww>

19. Veterans’ reintegration in Ukraine. URI: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/VETERANS%E2%80%99%20REINTEGRATION%20IN%20UKRAINE_ENG-NEW.pdf

20. Шлях пораненого: потреби, проблеми та бачення майбутнього. URI: <https://www.pryncyp.com/analytics/socziologichne-doslidzhennya-shlyah-poranenogo-potreby-problemy-ta-bachennya-majbutnogo/>

21. Шлях ветеранів та ветеранок: матеріали презентації. URI: <https://drive.google.com/file/d/1Dvj0Jfw86l9w7f7DUh9I8CpzxAXW5M41/view?pli=1>

22. Bascur, C. & Rusu, C. (2020), “Customer Experience in Retail: A Systematic Literature Review”, *Applied Sciences* 10(21), 7644. <https://doi.org/10.3390/app10217644>

23. Suharto, S. & Yuliansyah, Y. (2023), “The Influence of Customer Relationship Management and Customer Experience on Customer Satisfaction”, *Integrated Journal of Business and Economics*, Vol. 7, № 1, pp. 403-417. <http://dx.doi.org/10.33019/ijbe.v7i1.641>

24. Bolton, R.N., McColl-Kennedy, J.R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. (2018), «Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms», *Journal of Service Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 776-808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>

25. Bough, V., Ehrlich, O., Fanderl, H. & Schiff, R. (2023). Experience-led growth: A new way to create value. URI: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/experience-led-growth-a-new-way-to-create-value>

26. Journeys of Veterans Map. URI: https://news.va.gov/wp-content/uploads/sites/3/2022/11/Veteran-Journey-Map-2016-S508C_11.3.22.pdf

27. VA Customer Experience. URI: <https://s3-us-gov-west-1.amazonaws.com/cg-778536a2-e58c-44f1-9173-29749804ec54/uploads/2021/07/Veterans-Affairs-Customer-Experience-Presentation.pdf>

28. Improving customer experiences. URI: https://department.va.gov/veterans-experience/wp-content/uploads/sites/2/2024/08/VEO-FY2023-Report_Final.pdf

29. VA Patient Experience Journey Map. URI: <https://news.va.gov/wp-content/uploads/sites/3/2019/03/VA-Patient-Experience-Journey-Map.pdf>

30. Journeys of VA Employees Map. URI: <https://department.va.gov/veterans-experience/wp->

content/uploads/sites/2/2024/04/journey-map-employee-experience-508-4.23.24.pdf

31. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons. — 208 p.

32. Holmlund, M., Vaerenbergh, Y.V., Ciuchita, R., Raval, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F.V. & Zaki, M. (2020), “Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework”, Journal of Business Research, Vol. 116, pp. 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>

References

1. Over a million Ukrainians are in uniform to ensure the country's defense — Reznikov. URI: <https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-lyudey-u-formi-zabezpechuyut-oboronu-ukraini-reznikov-08072022-7072> [in Ukrainian].

2. The Ministry of Veterans Affairs and big business will develop employment opportunities for veterans, — Oleksandr Porkhun. URI: <https://mva.gov.ua/ua/news/minveteraniv-razom-z-velikim-biznesom-rozvivatimut-mozhlivosti-pracevlashtuvannya-veteraniv-j-veteranok-oleksandr-porkhun> [in Ukrainian].

3. Analytical information from the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. URI: <https://data.mva.gov.ua/> [in Ukrainian].

4. Presentation materials «Strategy for transition and integration of Ukrainian veterans into education and workforce». URI: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3908533-reintegracia-veteraniv-cerez-osvitu-i-pracevlastuvanna.html> [in Ukrainian].

5. The needs and barriers to employment faced by veterans. URI: https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2023/07/Zvit_pereshkodi_precevashtuvanii.pdf [in Ukrainian].

6. VA CX Accomplishments Report. URI: www.va.gov/ve/docs/cx/customer-experience-accomplishments.pdf [in English].

7. Social Support Systems for Veterans: Croatia, Israel, Great Britain, Serbia, and Denmark. URI: <https://www.pryncyp.com/analytics/oczinka-potreb-pi-kluvalnykiv-maye-gruntuvatysya-na-da-nyh-a-same-chitkomu-rozuminni-togo/> [in Ukrainian].

8. The Journey of Veterans. URI: <https://drive.google.com/file/d/1gSlkhpMoJHDFNgO6FV0o-y6oA99ieq6a/view> [in Ukrainian].

9. Guidebook: «The Journey of Veterans». URI: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/SHliakh-veterana-druk.pdf> [in Ukrainian].

10. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit. John Wiley & Sons. — 188 p. [in English].

11. Garcia, J. G., Castano, E.P., Garcia, J.S. & Garcia, M.G. (2020), "Bibliometric analysis of the customer experience literature", *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, Vol. 36, № 2, 2137822. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2137822> [in English].
12. Experience of veterans: Monitoring of institutions. URI: <https://www.pryncyp.com/analytics/dosvid-veteraniv-ta-veteranok-monitoryng-ustanov/> [in Ukrainian].
13. Social services for veterans in communities: Challenges and needs. URI: <https://www.pryncyp.com/analytics/soczialni-poslugy-dlya-veteraniv-ta-veteranok-u-gromadah-vyklyky-ta-potreby/> [in Ukrainian].
14. Rehabilitation of Ukrainian military personnel and veterans: Experience in overcoming unsystematicity. URI: <https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/12/reabilitacziya-web.pdf> [in Ukrainian].
15. The social reintegration of veterans in Ukraine. URI: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2024-01/veterans-social_reintegration_eng.pdf [in Ukrainian].
16. Policy framework for veterans and their families. URI: <https://www.pryncyp.com/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf> [in Ukrainian].
17. Rahman, S.M., Carlson, J., Gudergan, S.P., Wetzels, M. & Grewal, D. (2022), "Perceived Omnichannel Customer Experience (OCX): Concept, measurement, and impact", *Journal of Retailing*, Vol. 98, № 4, pp. 611-632. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.03.003> [in English].
18. Milne, N. (2020). Positive Brand Friction: Generating growth and value from Customer Experience. URI: <https://www.youtube.com/watch?v=zhZUP56Gqww> [in English].
19. Veterans' reintegration in Ukraine. URI: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/VETERANS%E2%80%99%E2%02REINTEGRATION%E2%02IN%E2%02UKRAINE_ENG-NEW.pdf [in English].
20. The Journey of the Wounded: Needs, Challenges, and Future Visions. URI: <https://www.pryncyp.com/analytics/socziologichne-doslidzhennya-shlyah-poranenogo-potreby-problemy-ta-bachennya-majbutnogo/> [in Ukrainian].
21. Presentation materials «The Journey of Veterans». URI: <https://drive.google.com/file/d/1Dvj0Jfw8619w7f7DUh918CpzxAXw5M41/view?pli=1> [in Ukrainian].
22. Bascur, C. & Rusu, C. (2020), "Customer Experience in Retail: A Systematic Literature Review", *Applied Sciences* 10(21), 7644. <https://doi.org/10.3390/app10217644> [in English].
23. Suharto, S. & Yuliansyah, Y. (2023), "The Influence of Customer Relationship Management and Customer Experience on Customer Satisfaction", *Integrated Journal of Business and Economics*, Vol. 7, № 1, pp. 403-417. <http://dx.doi.org/10.33019/ijbe.v7i1.641> [in English].
24. Bolton, R.N., McColl-Kennedy, J.R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L. & Zaki, M. (2018), «Customer experience

challenges: bringing together digital, physical and social realms», *Journal of Service Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 776-808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113> [in English].

25. Bough, V., Ehrlich, O., Fanderl, H. & Schiff, R. (2023). Experience-led growth: A new way to create value. URI: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/experience-led-growth-a-new-way-to-create-value> [in English].

26. Journeys of Veterans Map. URI: https://news.va.gov/wp-content/uploads/sites/3/2022/11/Veteran-Journey-Map-2016-S508C_11.3.22.pdf [in English].

27. VA Customer Experience. URI: <https://s3-us-gov-west-1.amazonaws.com/cg-778536a2-e58c-44f1-9173-29749804ec54/uploads/2021/07/Veterans-Affairs-Customer-Experience-Presentation.pdf> [in English].

28. Improving customer experiences. URI: https://department.va.gov/veterans-experience/wp-content/uploads/sites/2/2024/08/VEO-FY2023-Report_Final.pdf [in English].

29. VA Patient Experience Journey Map. URI: <https://news.va.gov/wp-content/uploads/sites/3/2019/03/VA-Patient-Experience-Journey-Map.pdf> [in English].

30. Journeys of VA Employees Map. URI: <https://department.va.gov/veterans-experience/wp-content/uploads/sites/2/2024/04/journey-map-employee-experience-508-4.23.24.pdf> [in English].

31. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. John Willey & Sons. — 208 p. [in English].

32. Holmlund, M., Vaerenbergh, Y.V., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F.V. & Zaki, M. (2020), “Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework”, *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022> [in English].

Стаття надійшла до редакції 02.02.2025.